

# 帝人グループ 中期経営計画 2026-2028

**TEIJIN**

2026年5月11日

帝人株式会社

証券コード：東証プライム3401

## 帝人グループ 中期経営計画 2026-2028

- I 前中期経営計画の振り返り
- II ビジネスモデルの転換と組織変更
- III 中期経営計画 2026-2028 重点方針
  - ・ 顧客起点型ビジネスでの確かな利益成長
  - ・ 構造改革による質の高い収益基盤の確立
  - ・ 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化
- IV 計数計画とキャピタルアロケーション
- V 帝人グループの価値創造
- VI Appendix

## 前中期経営計画 2024-2025 の振り返り

# 基礎収益力強化に向け、パーパスを軸に全社一体となって事業ポートフォリオ変革を断行するも、素材型ビジネスでの環境変化もあり、中期計数目標は未達

## パーパスの策定

中長期的な価値創造を支えるパーパスを策定  
**Pioneering solutions together for a healthy planet**

## 事業ポートフォリオ変革

不採算事業やベストオーナー視点での事業の絞り込みを実施

- ✓ IT事業 インフォコム：24年10月に譲渡
- ✓ 複合成形材料 北米事業：25年7月に譲渡
- ✓ 収益性に課題のある資産は減少(総資産の10%程度)し、有利子負債の削減によりD/Eレシオも改善

## 基礎収益力の回復

市場環境の変化もあり収益の本格的な回復には至らず

- ✓ 素材型ビジネスのアラミド、炭素繊維で苦戦
- ✓ 過去の戦略に囚われない抜本的構造改革を実行中(アラミド、炭素繊維、医薬品ビジネス)
- ✓ 繊維・製品、在宅医療では高収益を実現

		23年度 実績	24年度 計画	24年度 実績	25年度 計画	25年度 実績
事業利益		220億円	200億円	276億円	390億円	258億円
資本効率	ROIC	1.8%	2%以上	2.6%	4%以上	2.6%
	ROE	-2.9%	2%以上	6.7%	6%以上	-22%*1
財務健全性	D/Eレシオ	1.11	1.0程度	0.77	0.9程度	0.78
株主還元	配当額	30円	30円以上	50円	30円以上	50円

\*1 アラミドや医薬品ビジネスに関する減損などが影響

# 勝てるビジネスモデルの特定へ

## 高収益を実現する繊維・製品、在宅医療は、顧客課題に立脚したビジネスモデル 素材自体の競争力を源泉とする戦い方から、帝人の強みを源泉とする顧客起点の戦い方へ

現状認識

### 素材起点型ビジネスモデルの 行き詰まり

素材のコモディティ化スピードが加速  
設備投資先行のビジネスモデルの見直し局面

### 社会課題の複雑化

ステークホルダーは多様化  
素材のみで解決できる社会課題は限定的

### 顧客とともに価値を創る

- ✓ 得意領域での圧倒的なノウハウ
- ✓ 差別化されたバリューチェーン・プラットフォーム
- ✓ 顧客とともに成長するというマインドセット

強み

### 顧客起点型ビジネスモデルを基盤とした価値創出

#### 顧客課題の解決

自社素材に拘らずモノ・コトを幅広く組み合わせた解決策



## セグメント再編と各セグメントの位置づけ

### 顧客起点型ビジネスを進めるため、顧客領域別にセグメントを再編

#### 持続的な成長

強みを活かし、新たな成長ステージへ



アパレル&インダストリーズ  
(繊維・製品)

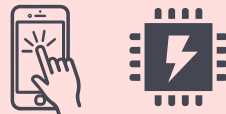


希少疾患・  
難病薬を含む  
在宅医療

ヘルスケア&ライフソリューションズ  
(ヘルスケア)

#### 安定的な収益基盤

高収益を守り、次の成長を仕込む



エレクトロニクス&エナジー  
(樹脂、電池・半導体ソリューション)

#### 再構築

事業構造を変革し、成長軌道に回帰



スペシャリティマテリアルズ  
(アラミド・炭素繊維・複合成形材料)



希少疾患・難病薬を除く  
医薬品

顧客起点型ビジネスの浸透度

# 中期経営計画 2026-2028 骨子

## 顧客起点型ビジネスで“顧客とともに価値を創る”

### 主要アクション



顧客起点型ビジネスでの  
確かな利益**成長**

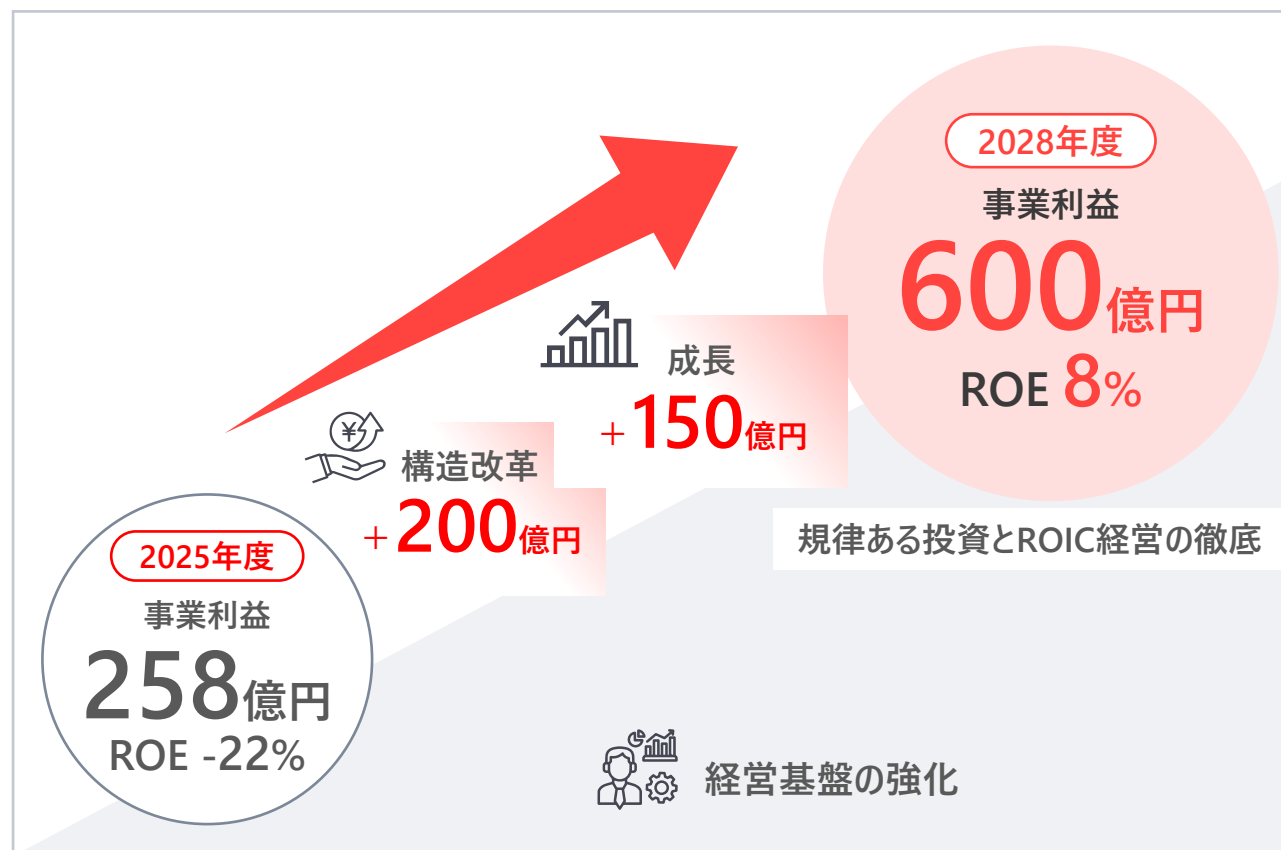


**構造改革**による  
質の高い収益基盤の確立



顧客起点型ビジネスを支える  
**経営基盤の強化**

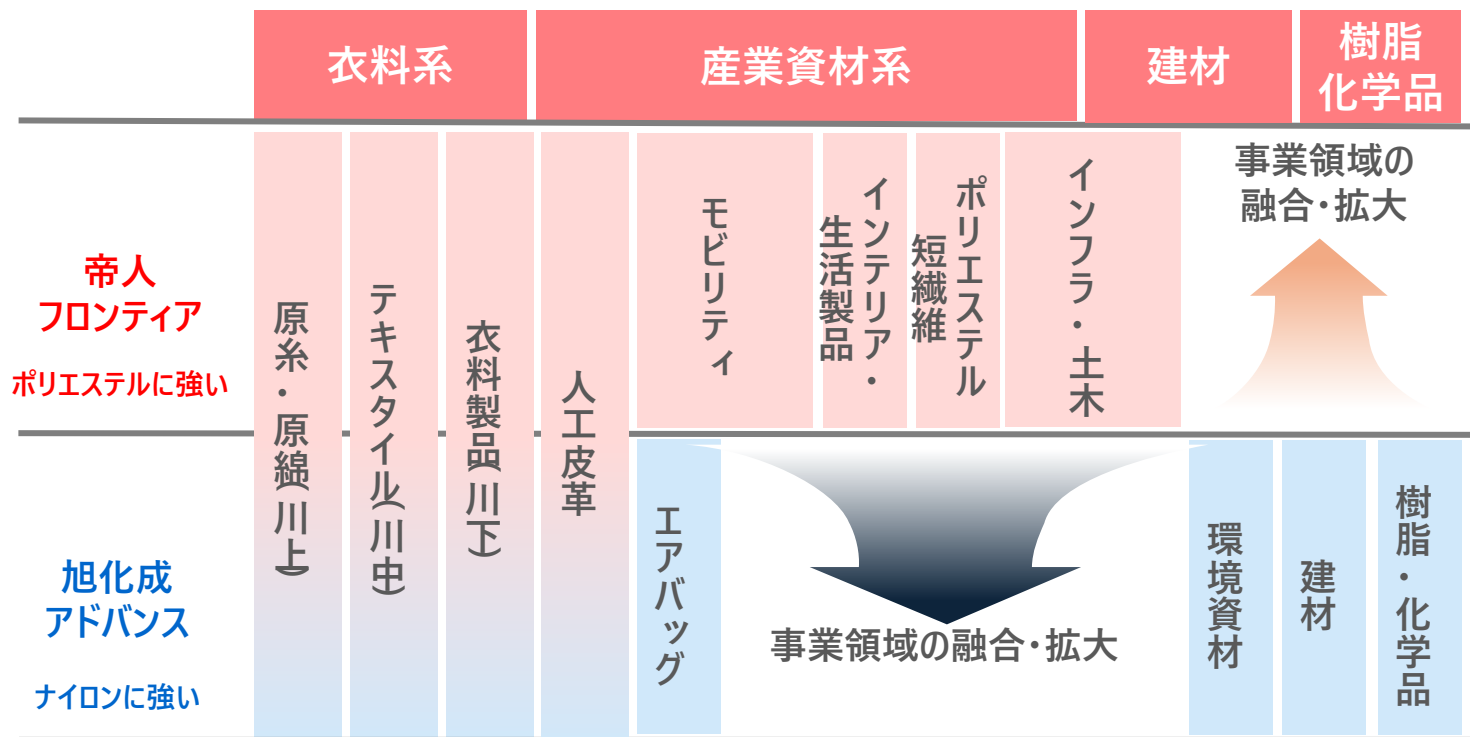
### 2028年度 計数目標



## 成長ドライバー アパレル & インダストリーズ

# 旭化成アドバンスとの経営統合シナジーの早期発現 (新会社は「TAフロンティア」として始動予定) と水平統合の推進により業界のマーケットリーダーに

### 帝人フロンティアと旭化成アドバンスとの経営統合



### 経営統合による“シナジー”効果

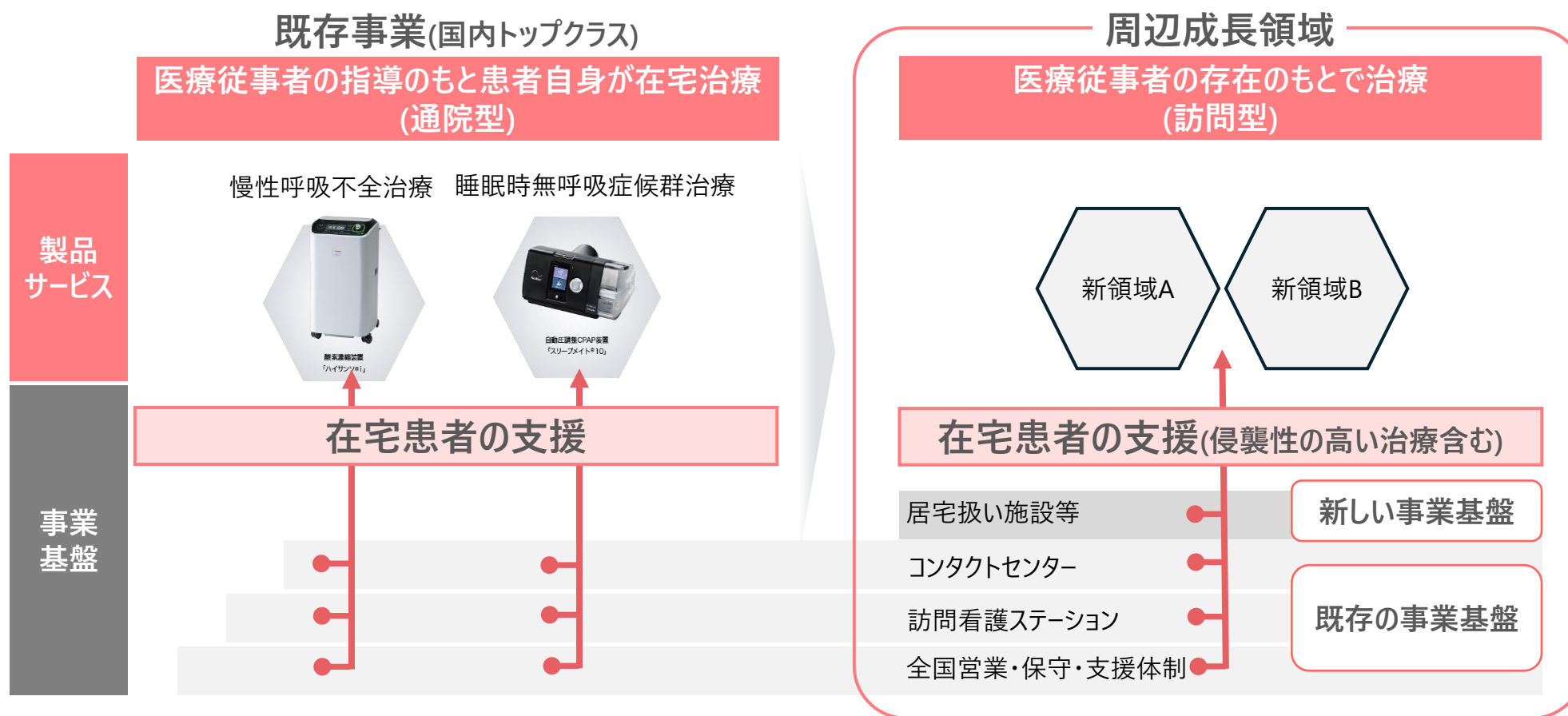
ナイロン、ベンベルグの加工拠点や技術など**クミアワセ**の新たなピースの獲得

×

建材用途などの顧客資産の拡充を軸とした**スリアワセ**機会の拡大

## 成長ドライバー ヘルスケア & ライフソリューションズ

### 連携・M&Aによる基盤拡大を起点に、新たな在宅医療製品・サービスを展開



“チーム医療の一員”として築きあげた在宅医療事業基盤の強みを生かし、周辺成長領域へ拡大  
関連性の高い再生医療と埋込医療機器においても、連携強化や共通基盤の活用を通じた付加価値創出を検討

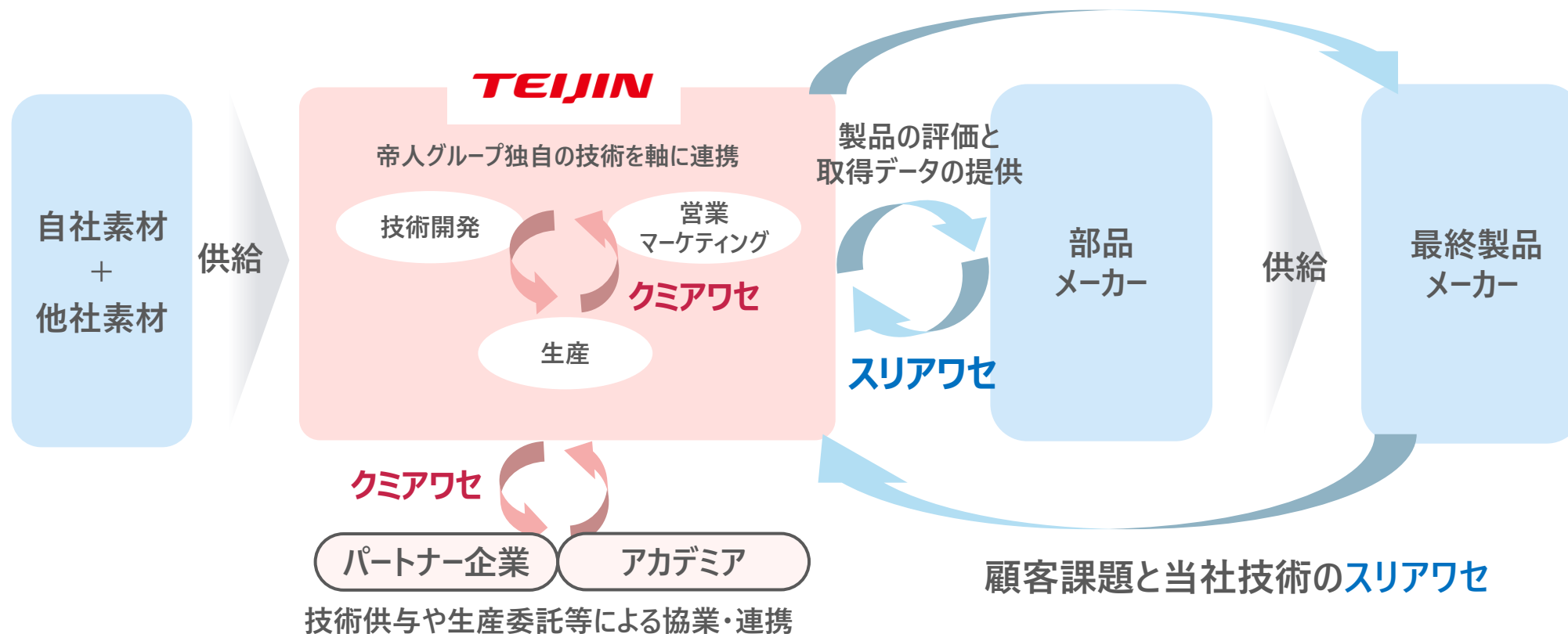
## 顧客起点型ビジネスへの変革 エレクトロニクス&エナジー

### 顧客課題に対するソリューション提案力の向上

- ✓ 樹脂における素材組み合わせノウハウと電池・半導体ソリューションにおける提案力を融合し、エレクトロニクス&エナジー領域での顧客課題解決力を強化
- ✓ 自社素材 + 他社素材・技術の活用による“クミアワセ”の拡大を推進

### ニッチトップ戦略の推進

- ✓ “スリアワセ”により顧客に選ばれる唯一のサプライヤーとなり顧客とともにデファクトスタンダードを創出
- ✓ “クミアワセ” = 自社の総合力の集結 + パートナー連携により、顧客の課題に応え続けるニッチトップ戦略を推進



## 顧客起点型ビジネスへの変革 スペシャルティマテリアルズ

### 素材から顧客・用途起点の組織へ変革促進

- ✓ 技術・ノウハウ等のリソース共有によるスリアワセ／クミアワセの加速
- ✓ 共創プロジェクトを通じて素材起点から顧客・用途起点の組織への転換検討

### 既存ネットワークの活用とビジネスモデルの横展開

- ✓ アパレル&インダストリーズのネットワーク・バリューチェーンを活用したアラミドや炭素繊維等の展開
- ✓ 顧客起点型ビジネスに関するアパレル&インダストリーズの知見・ノウハウなどをスペシャルティマテリアルズへ応用

### スペシャルティマテリアルズにおける 素材起点型から顧客起点型組織への転換イメージ

#### 素材起点型組織



アラミド



炭素繊維



複合成形材料

#### 顧客起点型組織 (イメージ)



エアロスペース



パーソナルプロテクション



ディフェンス



インフラ

## 構造改革による質の高い収益基盤の確立

### 過去の大型投資や当初戦略に囚われることなく、「今」を直視して改革を断行

#### アラミド

- コスト構造の見直しと生産体制再編
- **400名**超の人員と**約150億円**のコスト削減を25年度から実施、27年度にフル発現
- **さらなる体質強化策**を実行

- 高付加価値用途への集中 (防衛・海底ケーブル等)
- 顧客ニーズ起点の新ビジネス創出

#### 炭素繊維

- 日・米・欧の生産ライン適正化 (26年1月に北米工場休止)
- **約80名**の人員と**約50億円**のコスト削減を25年度から実施、28年度にフル発現

- 航空機ビジネスへの集中
- 次世代航空機の間接材料開発を推進

#### 医薬品

- 希少疾患・難病領域への**絞り込みを加速**し、その他医薬品はベストオーナーを探索
- 希少疾患・難病領域に特化した組織体制の再構築

- 希少疾患・難病領域で在宅医療基盤を活用した価値を創出

#### 全社横断コスト削減

ネクストキャリア支援制度(早期退職優遇制度)を活用し、**約300名、約40億円**削減

## 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化

### 顧客起点型ビジネスへの深化・変革を支える経営基盤

外部環境の変化に柔軟に対応し、顧客とのスリアワセ、技術やパートナーとのクミアワセを促進する  
技術戦略、DX/AX戦略、人的資本を経営基盤強化の軸と定め、持続的成長を促す

#### 技術戦略

サイロ化による技術情報の共有不足、  
重複による無駄、技術R&Dの不明瞭な方向性



顧客とのスリアワセで得た課題を  
事業間の技術横串の連携による  
クミアワセの促進により、事業の創出を支援

#### DX/AX戦略

事業・地域ごとに分断されたデータとIT基盤、  
部分的なAI活用



グローバルに最適化されたIT基盤を構築しつつ、  
データを統合することで、AIを最大限活用し、  
スリアワセ・クミアワセの促進をデジタルの力で実現

#### 人的資本

グローバルでの適所適材の実現に向けた  
制度移行中



顧客起点型ビジネスへの転換を実現する  
グローバルでの適所適材を加速

**事業・地域を横断した最適な経営基盤を構築**

## セグメント別計数計画

各セグメント別にROIC目標を可視化し、ROIC経営を徹底

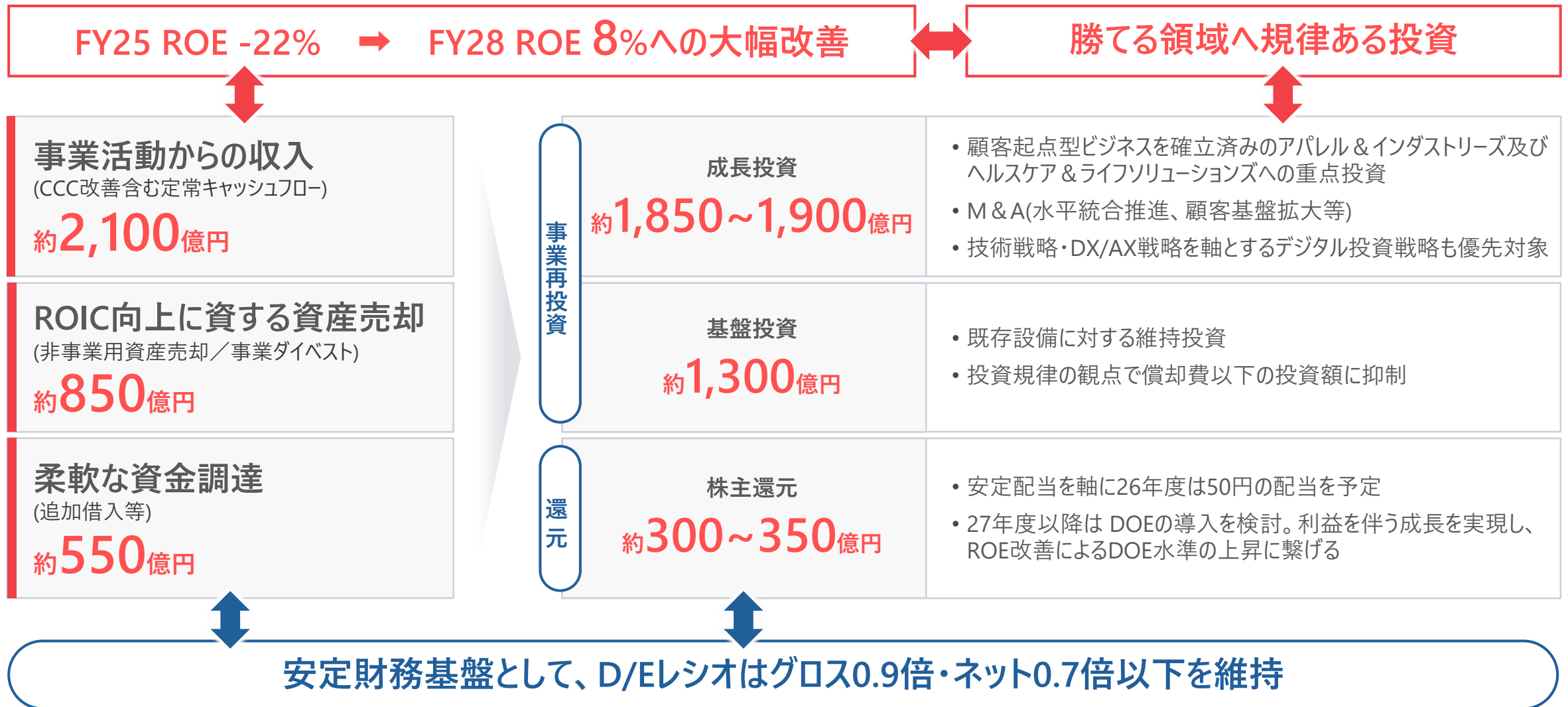
## FY2025 実績

	売上収益	事業利益	ROIC
アパレル & インダストリーズ (繊維・製品)	3,501億円	171億円	8%
ヘルスケア & ライフソリューションズ (ヘルスケア)	1,386億円	134億円	7%
エレクトロニクス & エナジー (樹脂、電池・半導体ソリューション)	1,499億円	189億円	16%
スペシャリティマテリアルズ (アラミド・炭素繊維・複合成形材料)	2,128億円	-90億円	-
その他	219億円	-147億円	-
連結計	8,732億円	258億円	2.6%

## FY2028 中期目標

	売上収益	事業利益	ROIC
	4,900億円	220億円	8%
	1,050億円	150億円	12%
	1,700億円	190億円	16%
	1,850億円	170億円	6%
	200億円	-130億円	-
	9,700億円	600億円	5%

## 顧客起点型ビジネスへ変革するためのキャピタルアロケーション



# 帝人グループの価値創造

## パーパス

### Pioneering solutions together for a healthy planet

テイジンは、世界の前進を支えます。社会が進歩を求めるとき、私たちは行動で応えます。業界を超えた専門知識を活かし、社員やお客様と共に、より良い暮らしの基盤を築いていきます。循環型社会を支える素材やソリューションから、人々の健康や安心を支える製品やサービスまで。私たちは、今も、これからも、地球環境とそこに暮らすあらゆる生命の健やかさを守り続けます。

## 顧客起点型ビジネスモデル

- アパレル & インダストリーズ**  
(繊維・製品)
- ヘルスケア & ライフソリューションズ**  
(ヘルスケア)
- エレクトロニクス & エナジー**  
(樹脂、電池・半導体ソリューション)
- スペシャリティマテリアルズ**  
(アラミド、炭素繊維、複合成形)

## 顧客課題の解決

自社素材に拘らずモノ・コトを幅広く組み合わせた解決策

### スリアワセ

- 提案に対する最終決定者との会話
- 曖昧な課題・ニーズの聞き出し
- 収益への結び付け (=事業のデザイン)

### クミアワセ

- 技術
- サービス
- パートナー

**顧客とともに  
価値を創る**

デジタル/AI

# Appendix

## (参考資料) 資本コストを意識した経営の実践

## ROE改善と中期経営計画達成の確度向上により、早期にPBR1倍以上を実現

## ROE改善

## “収益性”の改善

- ✓ 顧客起点型ビジネスを軸とした成長軌道への回帰
- ✓ 事業PF変革の断行とコスト構造改革による収益の安定化

## “資産効率”の改善

- ✓ 資本コストを意識したROIC経営の徹底
- ✓ 自社設備 + 他社連携を組み合わせた資産の柔軟な活用
- ✓ 強みを活かせる領域に規律のある投資

## 適正な“財務レバレッジ”

- ✓ 安定配当を基本方針とし、27年度以降はDOEの導入を検討。利益を伴う成長を実現し、ROE改善によるDOE水準の引き上げを実現
- ✓ 成長に向けた投資と株主還元を両立しつつ、D/Eレシオはグロス0.9倍・ネット0.7倍以下を維持



## PER改善

## 企業価値向上への確信

- ✓ 低PBR再評価を促す下地の構築
  - 事業PF変革の断行による資源集中
  - 環境変化に強い顧客起点型ビジネスの推進
- ✓ 過去の構造改革・減損により、残存するリスク資産は限定的
- ✓ 過去の戦略に囚われない意思決定(経営陣の強い覚悟)

## 強固な経営基盤

- ✓ 機動的な意思決定を可能にする経営基盤
  - 執行役員数の削減やCEO直轄組織への移行
  - 強い経営人財の外部招聘
  - 監査等委員会設置会社への機関設計移行
- ✓ 環境変化への即応力
  - アラミドや炭素繊維に対する抜本的構造改革の推進

## (参考資料) 技術戦略

## 帝人グループ全体の技術・インフラを結合し、全社技術連携とシナジー創出を実現することで、顧客起点型ビジネスモデルを強力に推進

### スリアワセ推進

顧客の設計思想・事業戦略に深く入り込み、共創提案を加速する顧客インサイトチーム新設

帝人が顧客の“共創・設計パートナー”として位置づけられる関係性を構築

### クミアワセ基盤

社内に点在する技術を「見える化」し、帝人の誰もが使える形で整理・共有

技術と人をつなぎ、事業横断でのソリューション創出力を高める

### デジタルAIのフル活用

イノベーション・マインド

グループ横断の技術基盤の整備

共創プロジェクト\*推進

\*複数の事業や専門性を持つ異文化編成チームにより社会課題・顧客課題をより速く・深く可視化(スリアワセ)しながら、社内外の技術・知見を融合する(クミアワセ)ことで事業を創出する社内プロジェクト

## (参考資料) DX/AX戦略

## グローバルで最適化された統合IT基盤の構築とAI活用体制の整備を通じてスリアワセ・クミアワセの促進をデジタルの力で実現

## 顧客起点型ビジネスに最適化されたデジタル・IT基盤の整備



## グローバルシステム再構築

- グローバルDWH/BIプラットフォームの導入
- グローバルコミュニケーション基盤の確立
- グローバルCRMの導入
- 一部事業用ERPの再構築



## DX/AXの推進

- AIガバナンスの強化
- 全社へのAI全面導入・活用による生産性向上の実現
- DX/AX教育の推進



## セキュリティ強化

- グローバルインシデント対応体制の強化
- ネットワーク・セキュリティ構成の標準化徹底
- ランサムウェア等への対応強化



## グローバルDX/IT組織変革

- グローバルDX/ITコストの最適化
- グローバルDX/IT体制の整備とオフショア化推進
- 主要ITパートナーとのグローバル調達推進

## (参考資料) 人的資本

## 顧客起点型ビジネスへの転換を実現するグローバルベースでの適所適材を加速

「適所」の確立と  
「適材」の確保により  
戦略実現に貢献する

人財が活躍し、働くことで  
幸せになれる会社を目指す  
DE&I、エンゲージメント

シームレス  
[仕組みづくり]  
グローバル適所適材

顧客起点  
[人財づくり]  
事業貢献人財

エンゲージメント  
[風土づくり]  
DE&I

## 取り組むべき課題

レジリエントな組織と人事制度の設計

戦略起点での人財の最適配置

製造・共創・DX・グローバル人財の確保  
(採用・育成)

Well-beingの実現

キャリア自律の意識の浸透

多様な人財が活躍できる環境の構築

お互いの挑戦をリスペクトする風土の醸成

## アクションプラン

- ① グループ・グローバル人事戦略
  - ・ グローバル人事システムの導入
  - ・ 人事制度のグループ・グローバル  
ハーモナイゼーション
- ② ジョブ型人事制度の推進
  - ・ ジョブ型処遇制度の導入
  - ・ 採用・育成の在り方見直し
  - ・ 実力主義の人材配置
- ③ 組織カルチャー改革
  - ・ DE&I諸施策の実行
  - ・ キャリア自律推進施策の実行
  - ・ エンゲージメント向上施策の実行
- ④ 勤務環境整備

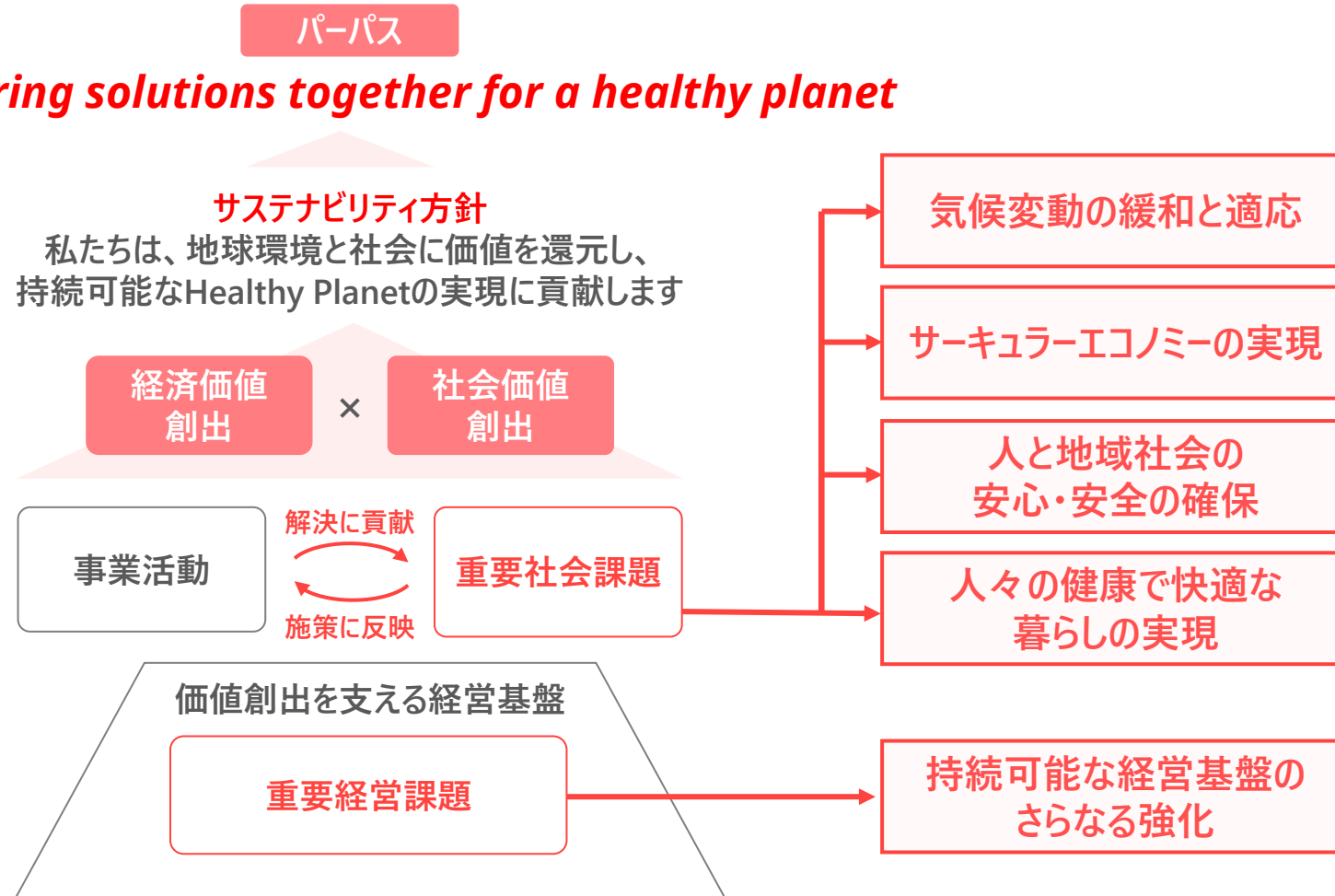
## KPIターゲット

内容	FY23	FY25	FY26	FY30
エンゲージメントスコア	62	64	64	68

項目	FY23	FY25	FY26	FY30
役員 女性	12%	21%	20%	30%
外国籍	8%	4%	10%	30%
管理職 女性部課長	10%	10%	12%	20%

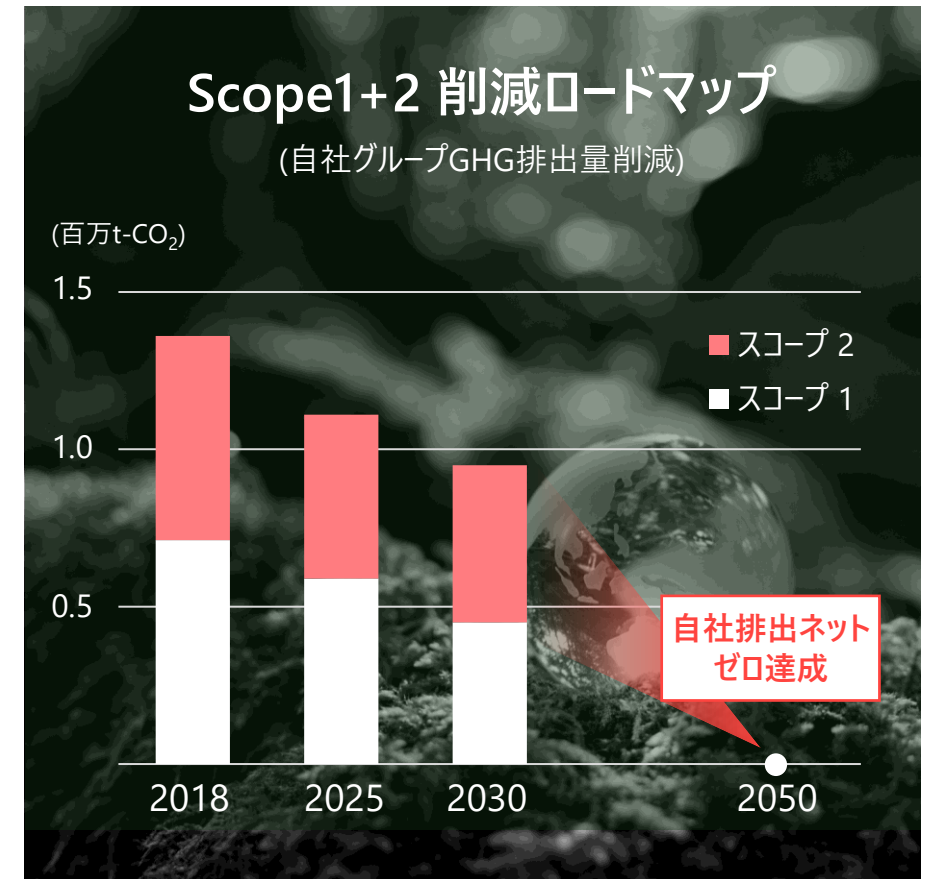
## (参考資料) 帝人グループのサステナビリティ体系

経済価値と社会価値の双方を創出する事業活動を通じて、社会と帝人グループの持続可能性を同時に高める



## (参考資料) サステナビリティの取り組み (主要KPI)

重要課題	KPI	時期	目標
気候変動の緩和と適応	削減貢献量	2030年度	GHG総排出量 < 削減貢献量
	自社グループGHG排出量 (スコープ1+2)	2030年度	2018年度対比 <b>30%</b> 削減
		2050年度	実質 <b>ゼロ</b> 実現
	サプライチェーンGHG排出量 (スコープ3 カテゴリ1)	2030年度	2018年度対比 <b>15%</b> 削減
	カーボンフットプリント 算定製品売上高比率	2030年度	<b>70%</b> に拡大
サーキュラーエコノミーの実現	サーキュラーエコノミーに資するソリューション提供拡大に関する内部管理目標を設定		
	淡水取水量売上高原単位	2030年度	2018年度対比 <b>30%</b> 改善
人と地域社会の安心・安全の確保	有害化学物質排出量 売上高原単位	2030年度	2018年度対比 <b>20%</b> 改善
	全労働災害度数率	1.0以下を維持	
人々の健康で快適な暮らしの実現	「住み慣れた場所での療養をサポートした人数」に関する内部管理目標を設定		
持続可能な経営基盤のさらなる強化	社員エンゲージメントスコア	2030年4月	68
	多様性に関する比率	2030年4月	女性役員比率 30% 外国籍役員比率 30% 女性部課長比率 20%
	ビジネスモデル変革指標	2026年度	共創プロジェクト数8件以上



自家火力脱石炭化

エネルギー効率化・省エネルギー

プロセスイノベーション

再生可能エネルギー化推進

水素等活用

## (参考資料) アパレル & インダストリーズ

- 旭化成アドバンスとの経営統合を起点に水平統合を推進し、業界のマーケットリーダーに
- 衣料繊維ではスポーツ・アウトドア向け、産業資材ではモビリティ、水処理向け短繊維、生活製品などで収益拡大を目指す

### 環境認識

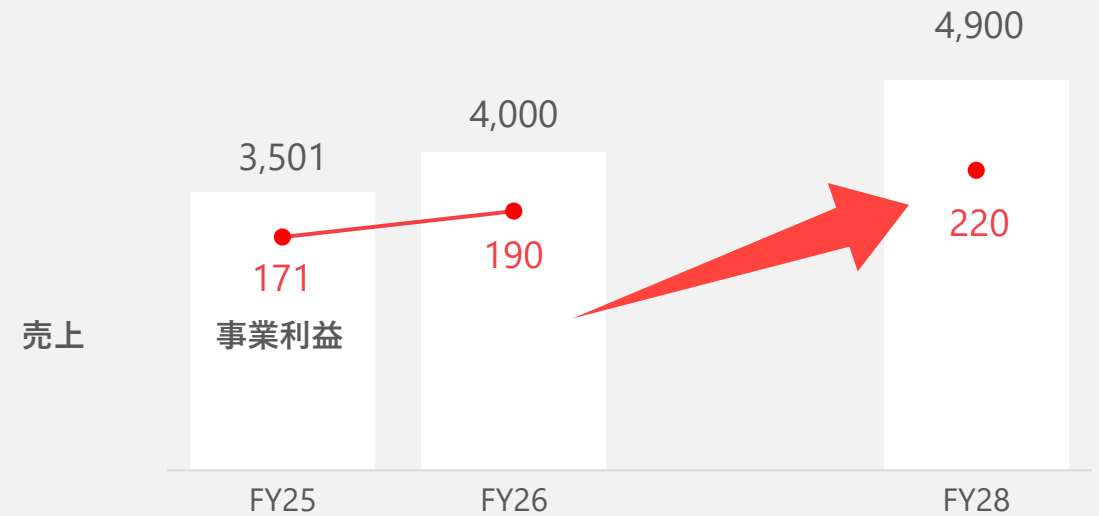
- 国内繊維業界：人口減少や人件費高騰、中国品流入などを背景に**業界再編スピードが加速**
- 衣料繊維：物価高騰によるコストアップ基調が継続。また、生産拠点の脱中国要請から、**ASEAN生産基盤強化**は急務
- 産業資材：モビリティはHV/PHEVの伸びも含め、中国・インドを中心に拡大基調。**中華系競合他社との差別化**が必要

### 主要施策

- 旭化成アドバンスとの経営統合を起点に**水平統合を推進し、業界のマーケットリーダー**に
- 衣料繊維：スポーツ・アウトドア向けの拡販、ASEANサプライチェーン強化等による収益拡大を目指す
- 産業資材：モビリティ分野の収益性向上や、各種フィルター向け**短繊維の能力増強**、生活製品ビジネスの強化による収益拡大

### 計数目標(億円)

旭化成アドバンスとの経営統合を起点に  
顧客起点型ビジネスを拡大



## (参考資料) ヘルスケア & ライフソリューションズ

- 医薬品ビジネスにおける希少疾患・難病領域への絞り込みを加速し、組織・リソースを見直し
- 帝人グループが保有する独自の強みである“在宅医療”基盤を活かした成長を目指す

### 環境認識

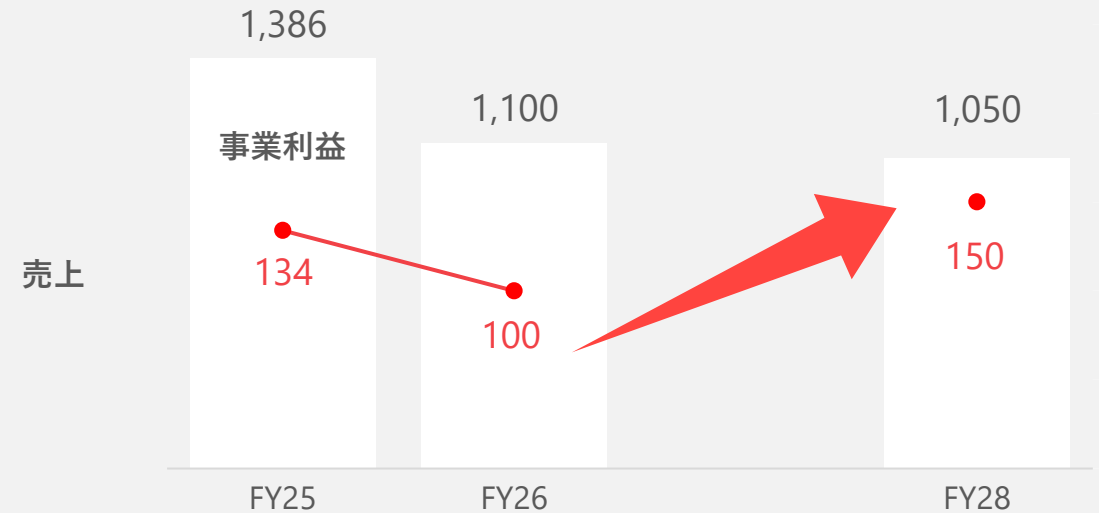
- これまで築き上げた患者・地域社会とのつながりは、超高齢化社会進展に伴う在宅患者数の増加、医療ニーズの高まりにより、**重要性が増す**
- 今後も成長が見込まれる“在宅医療”領域で、「在宅医療のパイオニア」として自社が保有する独自の強みを活かした事業成長を目指すことが**最重要**
- 保険財政の抑制政策への対応が必要

### 主要施策

- 希少疾患・難病領域への絞り込みによる組織・リソースの見直し
- CPAP成長・生産性向上による利益を維持した在宅医療の成長
- “在宅医療”基盤活用による希少疾患・難病薬の価値最大化・製品獲得
- 事業を補強・強化できるM&Aやパートナーとの連携

### 計数目標(億円)

強固な“在宅医療”基盤を軸に  
独自性のある成長を図る



## (参考資料) エレクトロニクス&エナジー

- 重点用途の販売拡大ならびに環境対応技術製品(PFASフリー等)の開発を主要施策として安定的な収益基盤確立
- 各分野で培った多様な素材・技術を組み合わせ、顧客起点型ビジネスの深化・変革を図る

### 樹脂

#### 環境認識

- PC樹脂は需給バランス悪化継続、汎用領域中心に**競争激化**
- **自動車、半導体、医療領域**は、マクロトレンド(電動化・デジタル化・高機能化等)を背景に今後も**持続的に成長**
- 社会・顧客のサステナビリティに関する要求はさらに向上

#### 主要施策

- **重点用途(自動車、医療、半導体)**での**拡販推進**
- **環境対応技術・製品の開発推進**(ソルベントベースドリサイクル)
- PC樹脂生産体制の再構築とASEAN顧客対応力強化

### 電池・半導体ソリューション

#### 環境認識

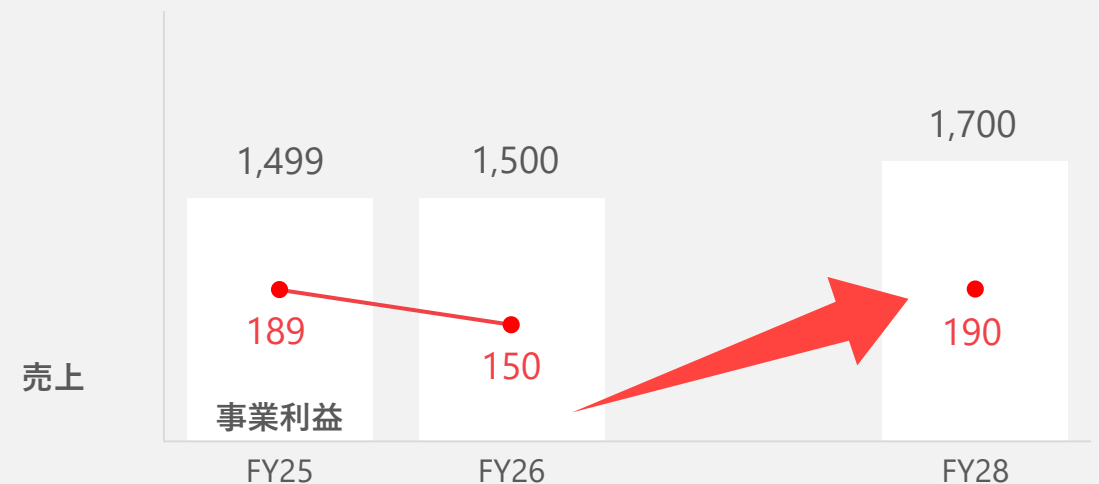
- 電池部材：ターゲットであるスマートフォン、タブレット市場は引き続き堅調。欧州でのPFAS規制の強化を注視
- 半導体ソリューション(メンブレン)：半導体市場は継続的に次世代エネルギー市場が拡大し、水素活用への期待が高まる

#### 主要施策

- 電池部材は**PFASフリー品の開発**に注力
- メンブレンは半導体フォトレジスト用フィルター基材向けの高付加価値化と、エネルギー・ライフサイエンス市場での**新規用途拡大**

### 計数目標(億円)

高収益体制を維持し、  
次中期の成長に向けた布石を打つ



## (参考資料) スペシャルティマテリアルズ

- アラミド・炭素繊維ともに販売量に合わせた生産体制の再構築・抜本コスト構造改革による収益改善を推進
- 高収益事業体へのシフトを図りつつ、顧客起点型ビジネスへの変革を模索

### アラミド

#### 環境認識

- パラアラミドのマーケットは年率4%程度で成長も、供給過剰継続
- 経済安全保障の観点から、防衛やインフラ関連の用途においては材料供給ニーズが高まる

#### 主要施策

- 従来の数量追及から、**価値重視への転換**。防弾や海底ケーブルなど帝人が優位性を保持することが可能な領域に注力
- 高付加価値領域における川下拡大や他事業とのシナジー発現を目指す

### 炭素繊維

#### 環境認識

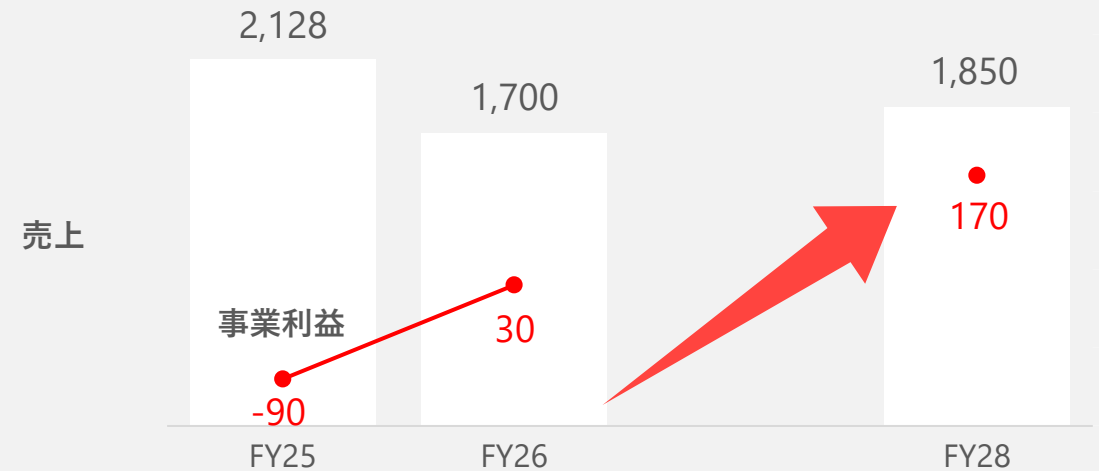
- 航空旅客需要はさらなる成長継続を予測
- 炭素繊維の需給ギャップは拡大。レクリエーション・産業用途では、販売価格低下の継続を見込む

#### 主要施策

- 航空機中間材料プログラム認定活動推進
- 低収益ビジネス撤退と抜本コスト構造改革の推進

### 計数目標(億円)

構造改革を断行し収益改善を達成しつつ  
顧客起点型ビジネスへの変革を図る



## (参考資料) セグメント変更(2026年度から)

## 旧セグメント

セグメント	事業
繊維・製品	繊維・製品
ヘルスケア	ヘルスケア
マテリアル	アラミド、樹脂、炭素繊維、複合成形材料
その他	電池部材・メンブレン、 再生医療・埋込医療機器他

## 新セグメント

セグメント	事業
アパレル & インダストリーズ	繊維・製品
ヘルスケア & ライフソリューションズ	ヘルスケア
エレクトロニクス & エナジー	樹脂、電池・半導体ソリューション*
スペシャリティマテリアルズ	アラミド、炭素繊維(複合成形材料含む)
その他	再生医療・埋込医療機器他

\*旧電池部材・メンブレン事業

# Pioneering solutions together for a healthy planet

## 本資料に関するご注意

- 当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。
- 当資料に記載されている2025年度および2026年度の各数値・指標は、2026年5月11日の公表値です。
- 当資料に含まれている医薬品、医療機器、再生医療等製品(開発中のものも含む)に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的とするものではありません